



IT-palveluyrityksen liiketoimintaan kasvua tuotteistamisen keinoin

Juho Rousi

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013
YAMK- Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen kou-
lutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
YAMK - Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

JUHO ROUSI:

IT-palveluyrityksen liiketoimintaan kasvua tuotteistamisen keinoin

Opinnäytetyö 42 sivua, josta liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2013

Opinnäytetyö tehtiin IT-palveluja tarjoavalle kahden hengen yritykselle, joka tarjoaa palveluita sekä yrityksille (pk-yritykset) että yksityisasiakkaille. Asiakkailta saadut toimeksiannot liittyvät tietokoneohjelmien ja -laitteiden ongelmien ratkaisuun, diagnostiikkapalvelujen tarjoamiseen sekä tiedostojen pelastamiseen. Toimintaan kuuluu myös muuta IT-alan konsultaatiopalvelua, josta esimerkkinä asiakasyritysten koko IT-ratkaisun suunnittelu, hankinta, käyttöönotto sekä muu opastustoiminta.

Opinnäytetyön aiheena oli IT-palveluyrityksen liiketoiminnan kasvattaminen tuotteistamistutkimuksen keinoin. Työn tarkoituksena oli selvittää tuotteistamiselle sopivin palvelukategoria yrityksen nykyisestä palveluvalikoimasta. Lisäksi tarkoituksena oli tehdä tuotteistamishdotus tämän selvityksen pohjalta. Varsinainen tuotteistamistyö rajattiin pois tästä tutkimuksesta. Etukäteen hahmotettavissa olevat liiketoiminnalliset mahdollisuudet ja edut toimivat tämän työn motivaationa.

Opinnäytetyö aloitettiin esittelemällä tutkimusongelma ja yrityksen tämän hetkinen tilanne. Tämän jälkeen käsiteltiin tuotteistamisen teoriaa, lähinnä niiltä osin kuin tämän työn kannalta oli oleellista. Tuotteistamisen teoriaosuudessa painopiste oli osaamisintensiivisten asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen teoriassa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysia kartoittamaan nykyisestä palveluvalikoimastamme tuotteistamiselle sopivin palvelukategoria. Tämän jälkeen suoritettiin haastattelu asiakasyrityksessä asiakasnäkökulman saamiseksi dokumenttianalyysin tuloksia tukemaan. Lopuksi asiakkaille jaetulla lomakekyselyllä selvitettiin tuotteistamiseen liittyviä seikkoja, lähinnä markkinoinnin sekä palvelusisällön osalta.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tuotteistamiselle sopivin palvelukategoria selvisi tutkimuksen pohjalta. Lisäksi tutkimuksen pohjalta luotiin tuotteistamishdotus myöhemmin tehtävää tuotteistamistyötä varten. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvin tehdyn tuotteistamisen merkitys palveluyritykselle on suuri, koska parhaimmillaan tuotteistamisen avulla saadaan rakennettua asiakkaan tarpeita hyvin palveleva, yritykselle tuottoisa ja helposti markkinoitavissa oleva tuote, jonka avulla yritys erottuu joukosta.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
YAMK - Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

JUHO ROUSI:

The Key to Growth in an IT Service Company - Turning Services into Products

Master's thesis 42 pages, appendices 3 pages
May 2013

This study was conducted for a small business offering IT services to both local businesses and private individuals. I am co-owner of this business. Assignments received from clients include solving problems with software and components, diagnostics services and data recovery. Additionally, we offer comprehensive IT consultancy to businesses, including assignments such as designing, delivering and introducing new IT solutions.

The theme of this thesis was growth generation with the help of the study of productisation. The goal of this thesis was to define the most appropriate service category out of the service categories currently existing, from the point of view of the productisation theory, in other words turning many separate services into just one product. Additionally, the goal was to make a valid proposal for a concrete productisation implementation project, based on the study conducted for this thesis. This research and its implementation will follow up later. The motivations for this thesis were both the benefits and opportunities that could already be seen prior to the study.

This thesis starts out with an introduction to the study problem and the current situation of the company, followed up by an introduction to the theory of productisation. The emphasis of the theory processed here was on productisation of knowledge-intensive business services.

The methods used in this study were document analysis, customer interview and a customer survey. Document analysis was used to define the service category best suited for the purposes of productisation. After that, an interview with a business customer was conducted in order to gain a customer perspective, mainly to support the findings of the document analysis. Finally, a survey was distributed to clients to find out what they really expect from IT services, this information was used to work out what combinations of services could be made into functional products, and also for marketing purposes.

The goals of the study were met. The best suited service category was defined based on the study conducted here. Also a valid proposal was made for follow-up research and implementation of an actual productisation process. In conclusion, it can be stated that a well designed service product is of great importance to any company operating in the service industry. A company will succeed and stand out if it is able to compile a product that a) serves its customers how they want to be served, b) is profitable, and c) can easily be marketed.

Key words: productization, IT services, business services, knowledge intensive business services, service package

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSONGELMAN MÄÄRITTELY JA KUVAUS	7
2.1	Kehittämistehtävän tausta ja tavoite	7
2.2	Kehittämistehtävän kulku	8
3	TUOTTEISTAMINEN LIIKETOIMINTAA KEHITETTÄESSÄ	10
3.1	Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta yleisesti	10
3.1.1	SERVQUAL-menetelmä asiakaskokemuksen mittarina	15
3.1.2	Asiakaskuuntelusta apua tuotteistamiseen	16
3.2	Kohti tuotteistamista IT-palveluja tarjoavassa yrityksessä.....	16
3.3	Tuotteistamisen oletetut hyödyt liiketoiminnallemme	17
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TEORIA JA MENETELMÄT	19
4.1	Tämän kehittämistehtävän teoreettisen lähestymistavan valinta	19
4.2	Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	20
4.2.1	Dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä	20
4.2.2	Avoin haastattelu tutkimusmenetelmänä	21
4.2.3	Kysely tutkimusmenetelmänä	22
4.2.4	Menetelmävalinnoista	23
5	TOTEUTUSVAIHE	25
5.1	Toiminnassamme dokumentoitujen tietojen analysointi	25
5.2	Avoimella haastattelulla näkökulmaa asiakastarpeisiin.....	29
5.2.1	Ensimmäinen haastattelu.....	30
5.2.2	Toinen haastattelu	31
5.3	Kysely tueksi tuotteistettavan palvelun markkinointiin.....	32
5.4	Tuotteistamishdotus tutkimuksen pohjalta.....	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET	35
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	39
	Liite 1. Asiakaskyselylomake tuotteistamisen tueksi	39
	Liite 2. Palvelunohjauskyselyn tulokset 1 (2)	40
	Liite 3. Opinnäytetyön mainosposterit	42

1 JOHDANTO

Palveluliiketoiminta on nyky-Suomessa erittäin tärkeä asia yrityksille, koska Suomen bruttokansantuotteesta kaksi kolmasosaa koostuu palveluista. Palvelut kuuluvat lähes jokaisen yrityksen toimintaan, siksi niitä pitää systemaattisesti kehittää kuin uusia tuotteita. Yritykset, jotka jättävät huomioimatta palveluliiketoiminnan mukanaan tuomat mahdollisuudet ovat suuressa vaarassa pitkällä tähtäimellä menettää tuloja sekä hävitä markkinaosuuksissa. Arjen käytäntöjen tunteminen ja asiakasyritysten liiketoiminnan ymmärtäminen ovat menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluja kehittävässä yrityksissä, toimialasta riippumatta.

Kaksikymmentä vuotta sitten, 1990-luvun alussa, tietotekninen osaaminen työelämässä oli tärkeää. Puhuttiinkin, että työtehtävät siirtyvät enenevässä määrin tietokoneella suoritettaviksi sekä myös ennen paperilla pidetty tieto siirretään sähköiseen muotoon. Tällöin oli aika miettiä työtehtävät ja niiden sisältö uusiksi. Tietokoneelle siirtyminen toi mukanaan uudenlaista tehokkuutta, selkeyttä sekä tiedonkäsittelyn helppoutta. Tiedot, jotka ennen sijaitsivat mapeissa hyllyillä tai yksittäisinä arkkeina ympäri pöytää oli nyt tarkoitus saattaa digitaaliseen muotoon arkistoinnin selkeyden, tiedon jakamisen sekä tietojen käytön tehokkuuden vuoksi. Yleisenä tavoitteena olikin ns. paperiton toimisto, jonka työtehokkuus on eri luokkaa.

Nyt 2012 työtehtävät ovat siirtyneet tietokoneilla suoritettaviksi ja sähköiset rekisterit yms. ovat arkipäivää suurissa ja pienissä yrityksissä ja jopa kotitalouksien oman tiedon hallinnassa. Muutos on tuonut mukanaan suuria liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja muutoksia, eritoten markkinoinnin, kaupan ja matkailun aloilla. Ennen tietokoneaikaa tarvittiin lähes alalla kuin alalla yrityksen johtajan lisäksi myös sihteeri ja asiakaspalvelija. Nyt tehokkuuden ja tiedonkäsittelyn helppouden aikana on yhden henkilön mahdollista hoitaa tehtäviä, jotka ennen vaativat usean ihmisen työpanoksen.

Tiedon ja työtehtävien siirtyminen tietokoneelle on tuonut mukanaan myös paljon uudenlaisia ongelmia ja vikatilanteita, jolloin pahimmillaan tietokonevian tai verkkovian sattuessa koko liiketoiminta seisoo, eikä yksinkertaisiakaan asioita voida hoitaa ennen kuin vika on korjattu. Puhutaan sitten yritystoiminnasta tai kotitalouksien oman tiedon hallinnasta, huonoin tilanne on silloin, kun varmuuskopioita ei ole tehty ja tiedot katoa-

vat. Tällaisessa tapauksessa saattaa syntyä suurtakin vahinkoa, oma digitaalinen arkisto saattaa olla kadonnut ja pahimmillaan vuosien työ häviää kiintolevyvian sattuessa, yritykseltä saattaa hävitä korvaamattomat tietokannat pitkältäkin ajalta.

On kyse sitten suuresta tiedon häviämisestä tai arkipäiväisestä tietokone- tai verkko-ongelmasta on tilanne aina vähintäänkin harmillinen. Ihmiset sekä töissä, että sen ulkopuolella ovat sidottuna virtuaalimaailmaan ja kun yhteys sinne häiriintyy tai katkeaa, haluamme tilanteen kuntoon mahdollisimman pian. Tällaisessa tilanteessa kaivataan tietotekniikan ammattilaisia hoitamaan yhteys kuntoon tai pelastamaan kadonneet tiedostot. Tällöin yrityksemme IT-palveluineen astuu kuvaan.

2 TUTKIMUSONGELMAN MÄÄRITTELY JA KUVAUS

2.1 Kehittämistehtävän tausta ja tavoite

Kehittämistehtävä tehdään IT-palveluja jo vuodesta 2005 tarjoavalle kahden hengen vetämälle yritykselle Atk-Kotitohtorit Ay. Yritys tarjoaa alan palveluita sekä yrityksille (pk-yritykset) että yksityisasiakkaille. Asiakkailta saadut toimeksiannot liittyvät tietokoneohjelmien ja -laitteiden ongelmien ratkaisuun, diagnostiikkapalvelujen tarjoamiseen sekä tiedostojen pelastamiseen. Toimintaan kuuluu myös muuta IT-alan konsultaatiopalvelua, josta esimerkkinä asiakasyritysten koko atk-ratkaisun suunnittelu, hankinta, käyttöönotto sekä muu opastustoiminta.

Tarjoamamme palvelut ovat luonteeltaan asiantuntijapalveluita, jotka perustuvat erityisosaamiseen IT-alalla. Niitä voidaan myös kutsua tietointensiivisiksi palveluiksi niiden sisältämän tietokomponentin vuoksi. Tarjoamamme palvelut tuotetaan, kulutetaan ja osin myös markkinoidaan samanaikaisesti. Suureen osaan tarjoamiamme palveluita kuuluu asiakkaan aktiivinen osallistuminen palvelutapahtumaan, eli nämä palvelut syntyvät yrityksemme ja asiakkaan yhteistyönä.

Yrityksen tämän hetkisessä toiminnassa korostuu asiakaskohtaisesti räätälöity palvelu, joka edellyttää usein palvelun toimittamisen yhteydessä paneutumista asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan oikeanlaisen ratkaisun tuottamiseksi. Laskutusteknisesti jokainen toimeksianto laskutetaan erikseen, eikä käytössä ole tällä hetkellä sopimukseen perustuvaa jaksottaisesti tarjottavaa ja laskutettavaa palvelua. Yrityksen markkinavaltit ovat palvelun nopea saatavuus, korkea asiantuntemus ja palvelun monipuolisuus.

Tietotekniikan soveltaminen yrityksissä lisääntyy edelleen digitaalisen aineiston määrän lisääntyessä, esimerkkinä erilaiset varmuuskopiointipalvelut ja tiedonpelastuspalvelut, joiden kysyntä on yhä kasvussa. Tämänäköinen kysynnän kasvu lisää mahdollisuuk-
siamme kasvattaa asiakaspohjaa varsinkin pk-yritysten osalta. Pk-yrityksillä ei useinkaan ole käytössä omaa IT-osastoa. Lisäksi lukuisat eri tietotekniikan ja tietotek-
nisten ratkaisujen käyttötarkoitukset ja käyttötavat luovat tarvepohjan IT-alan konsul-
taatiopalveluille, etenkin äkkinaisissa ongelmatapauksissa.

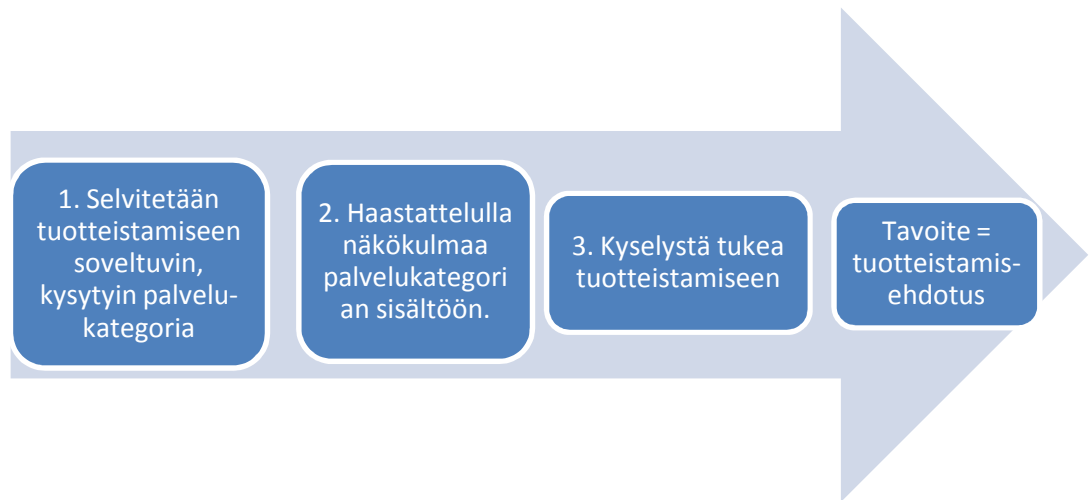
Tämän työn tavoite on IT-yrityksemme liiketoiminnan kehittäminen tuotteistamistutkimuksen keinoin. Tarkoitus on ensin selvittää tutkimuksen kautta kysytyimmät palvelutuotekategoriat palvelutarjonnastamme. Tämän jälkeen valitaan näistä tuotteistamiseen soveltuvien ja laaditaan myöhempää tuotteistamistutkimusta varten ehdotus. Varsinainen tuotteistamistyö rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

2.2 Kehittämistehtävän kulku

Tämän työn tavoitteisiin pyritään pääsemään kuvaamalla ensin yrityksen nykytilanne, siltä osin kuin työn kannalta on tarpeen. Tämän jälkeen paneudutaan tuotteistamisen teoriaan. Teoriaosuuden merkitys tutkimuksen toteutuksen ja lopputuloksen kannalta on suuri. Lopuksi tarkastellaan ja tutkitaan seuraavat liiketoiminnan osa-alueet alla määritellyllä tavalla halutun lopputuloksen varmistamiseksi :

1. Kysytyimmän palvelukategorian selvittäminen dokumenttianalyysin avulla, eli selvitetään kysytyin/tuotteistamiselle suotuisin palvelukategoria.
2. Asiakashaastattelun avulla haetaan tuotteistamisehdotusta varten asiakasnäkökulmaa dokumenttianalyysillä selvitetyn palvelukategorian sisältöön liittyvissä asioissa.
3. Kyselystä tukea tuotteistamiseen, sen markkinointiin sekä palvelusisältöön.
4. Kerätyn tiedon ja tuotteistamisen teorian avulla luodaan tuotteistamisehdotus myöhemmin tehtävää tutkimusta varten.

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettuna tutkimuksen kulku vaiheisiin jaettuna.



KUVIO 1. Tutkimuksen kulku.

3 TUOTTEISTAMINEN LIIKETOIMINTAA KEHITETTÄESSÄ

3.1 Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta yleisesti

Ennen tuotteistamisen määritelmän käsittelyä on tärkeää ymmärtää tuotteistamisen yhteydessä käytettävien käsitteiden merkitys. Tuotteistamisen yhteydessä esille nousevat usein sellaiset käsitteet, kuten palvelupaketti ydinpalveluineen ja liitännäispalveluineen sekä prosessikuvaus (toimintokuvaus).

Mitä tarkoitetaan palvelupaketilla? Kirjallisuudessa palvelupaketin määritelmät ovat samansuuntaisia, tässä ensin neljä kirjallisuudessa esitettyä määritelmää: Lehtinen ja Niinimäki kirjassaan "Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu" määrittävät palvelupaketin näin: "Ydinpalvelun ja liitännäispalvelujen muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. Palvelupaketti suunnitellaan ja kootaan ydinpalvelujen ympärille." (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.) Miettinen kirjassaan *Palvelumuotoilu* määrittää palvelupaketin näin: "Palvelun lopputulos, eli mitä asiakkaalle tarjotaan, kuvataan palvelupaketissa." (Miettinen 2011, 43.) "Palvelupaketti on nähtävä laajennettuna palvelutarjoomana, johon sisältyy myös palvelun tuotantoprosessi. Tämä prosessi koostuu kolmesta osatekijästä: palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta." (Miettinen 2011, 45.) "Palvelu kuvataan kirjallisuudessa usein käytetyssä palvelupakettimallissa paketiksi, eli konkreettisista tai aineettomista palveluista koostuvaksi kokonaisuudeksi." (Grönroos 2009, 222.) Yhteisenä ajatuksena määritelmässä on, että palvelupaketti on yrityksen asiakkaalle myymä palvelukokonaisuus, joten tässä työssä näitä kahta termiä käsitellään synonyymeinä.

Palvelupaketti koostuu sekä ydinpalvelusta että liitännäispalveluista. Lehtisen ja Niinimäen mukaan "Ydinpalvelu voidaan kuvata kysymyksellä: miksi asiakas haluaa ostaa palvelun ja on valmis maksamaan siitä?" (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.) Jorma Sipilä kutsuu vastaavaa ydinosamiseksi ja määrittelee sen näin: "Ydinosaminen on luonut edellytykset käyttökelpoisen osaamisen syntymiselle ja pohjan kilpailukykyisten tuotteiden luomiselle, ylläpidolle ja markkinoinnille." (Sipilä 1995, 41.) Ydinpalvelu tai ydinosaminen on siis se osa palvelupaketista, jonka perusteella asiakkaat ensisijaisesti määrittävät tuotteen ja tilaavat sitä. Jotta palvelupaketista voidaan saada kilpailukyky-

nen, tulee se suunnitella asiakaskokemuksen pohjalta, ajatellen asiakkaan kokemaa myönteistä kokemusta sekä ennen palvelun käyttöä, sen aikana että sen jälkeen.

Liitännäispalvelujen tehtävä on mahdollistaa ydinpalvelun käyttö tai sitten liitännäispalvelut antavat asiakkaalle enemmän valinnan mahdollisuuksia. Niiden tehtävä on myös tehdä palveluprosessista mahdollisimman miellyttävä asiakkaan kannalta. Liitännäispalvelujen avulla yrityksellä on mahdollisuus erilaistaa tarjoamansa palvelut kilpailijoiden vastaaviin nähden, tällöin voidaan ajatella yrityksen kilpailuedun perustuvan lähes pelkästään liitännäispalveluihin.

Liitännäispalveluja on Lehtisen ja Niinimäen mukaan kolmenlaisia: "1. Edellytystukipalvelut (välttämättömiä, että ydinpalvelua voidaan käyttää) 2. Lisäpalveluja (ovat rahatarvoisia etuja) 3. Lisäarvotukipalvelut (lisäävät palvelutuotteen arvoa asiakkaalle, esim. imagoon liittyvät tukipalvelut)." (Lehtinen 2005, 39.) Miettinen taas jakaa liitännäispalvelut avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. (Miettinen 2011, 44.) Tuotteistettaessa palveluita on tärkeää tiedostaa liitännäispalveluiden tärkeys sekä myös selvittää millaisia erilaisia ydinpalveluja tukevia liitännäispalveluja on mahdollista tuottaa. Näin tuotteistetusta palvelusta voidaan saada mahdollisimman kilpailukykyinen ja vaikeasti kopioitava tuote.

Mitä ovat prosessikuvaukset? Prosessikuvauksia käytetään asiantuntijapalvelun sisältöä määritettäessä. Lehtisen ja Niinimäen mukaan "Palveluprosessi on asiakkaaseen kohdistuva palvelutapahtumien toimintosarja, joka muuttaa panokset tuotoksiksi." (Lehtinen 2005, 40.) Eli kaikki palvelupakettiin liittyvät yksittäiset toiminnot ovat prosesseja. Mitä hyötyä on prosessikuvauksista? Kuvaamalla prosessit saadaan täsmällisesti määritettyä mitä kaikkea niihin liittyy: ketkä osallistuvat, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Prosessikuvauksen avulla voidaan myös hioa yksittäiset toiminnot vastaamaan palvelun laadullisia, taloudellisia sekä muita tavoitteita.

Mitä tuotteistamisella tarkoitetaan? Yrityksen näkökulmasta kilpailuedun tavoittelussa ja markkinoiden kasvattamisessa saattaa auttaa oikein tehty palvelukokonaisuuden tuotteistaminen. Tuotteistamisen tarkoitus on parantaa palvelun laatua, helpottaa palvelun markkinointia sekä alentaa joskus palvelun hintaa. Tarkoituksena on myös selkiyttää hinnoittelua asiakkaalle. Tuotteistaminen vaikuttaa myös yleisesti yrityksen liiketoi-

minnan kehittämiseen: usein se auttaa laajentamaan segmenttiä, lisäämään markkinaosuutta ja kehittämään palvelua.

Lehtinen ja Niinimäki nimeävät tuotteistamisen ajattelutavaksi, jolla toteutetaan tuote- ja kehitysstrategiaa käytännössä. Heidän mukaansa asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun:

1. määrittelyä ja kuvaamista,
2. kehittämistä ja jatkuvaa parantamista,
3. tuottamista siten,

että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Jari Parantainen määrittää tuotteistamisen hieman yksinkertaisemmin kirjassaan "Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä", hänen mukaansa tuotteistaminen tarkoittaa: "sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi". (Parantainen 2007, 11.) Jorma Sipilän asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen määritelmä taas keskittyy enemmän itse tuotteeseen: "Asiantuntijapalvelujen tuotteistus on työprosessien, menetelmien ja erilaisten tuotepuitteiden, ei niinkään ydinsisällön tuotteistamista." (Sipilä 1995, 47.)

Näistä määritelmistä voidaan laajasti ymmärrettynä mieltää tuotteistaminen palvelujen kehittämiseksi vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Eli systemaattisilla, koko liiketoiminnan kattavilla parannuksilla hiotaan liiketoiminta huippukuntoon, vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Tuotteistamisen yhtenä tarkoituksena on parantaa yrityksen tuottavuutta. Tuotteistamisessa pyritäänkin muokkaamaan palvelua siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin. Lehtinen ja Niinimäki toteavat, että asiantuntijapalveluorganisaation menestymisen kannalta keskeisessä asemassa ovat resurssit ja niiden ajankäyttö. Heidän mukaansa tuotteistaminen parantaa myös tehokkuutta, koska tuotteistetussa palvelussa toimintaprosessit ovat systematisoituja ja työt pystytään tällöin jakamaan tehokkaasti.

Standardoidun ja räätälöidyn palvelun välimuoto on massaräätälöinti, joka tarkoittaa yksilöllisten palveluiden tuottamista massatuotannon keinoin. (Lehtinen & Niinimäki

2005, 35.) Tällöin pyritään kasvattamaan tuottavuutta automatisoimalla tai standardoimalla osa palveluelementeistä. Eli käytännössä tällä keinolla päästään eroon aina uudestaan aloittamisen ja alusta miettimisen taakasta. Massaräätälöinnissä yhdistyy sekä korkea teknologia että korkea vuorovaikutuksen aste. Massaräätälöintiin apua tuo osatuotteiden modulointi. Moduulirakenne tuo selkeyttä asiantuntijapalveluiden massaräätälöintiin. Moduulirakenne myös helpottaa valmiin tuotteen rakentamisessa. "Moduloinnilla tarkoitetaan tuotteen jakamista toiminnallisiin osiin, moduuleihin." (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35.)

Mikä on tuotteistettu palvelu? Lehtinen ja Niinimäki määrittelevät tuotteistetun palvelun näin: "Tuotteistetulla palvelulla tarkoitetaan usealle asiakkaalle myytävää kokonaisuutta, joka on konseptoinnin tulos. Konseptoinnilla tarkoitetaan kuvausta tuotteen muodosta, toiminnoista sekä siitä, mitä tuotteen tulisi sisältää." (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.) Tässä määritelmässä korostetaan palvelukokonaisuuden sisällöllisiä seikkoja, eli tuotteistamisen avulla pyritään rakentamaan selkeä tuote muuten vaikeammin ymmärrettävästä palvelujen sopasta. Kuitenkin määritelmässä markkinoinnin ulottuvuus jätetään huomioimatta. Toisaalla tuotteistamisen teoriakirjallisuudessa myös markkinointi on otettu tuotteistamisen määritelmään mukaan. Jari Parantainen esittää kirjassaan: "Sissimarkkinointi" hieman erilaisen määritelmän: "Tuotteistajan tärkein tavoite on muokata palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan." (Parantainen 2005, 186.) Sisällöllisten seikkojen lisäksi markkinointi on hyvin olennainen osa tuotteistamista, koska se viimeistään pakottaa tuotteistajan huomion asiakkaalle päin näkyvään tuotteeseen. Tällä tavoin tuotteesta voidaan saada rakennettua mahdollisimman selkeä ja paremmin asiakkaan tarpeita vastaava.

Asiantuntijapalvelukokonaisuutta tuotteistettaessa muodostetaan siis asiakkaalle näkyväksi yksi tuote, joka koostuu palvelujen yhdistelmästä. Tätä, asiakkaalle päin yhtenä tuotteena näkyvää tuotetta, on helpompi markkinoida kuin yksittäisistä palveluista muodostettava kokonaisuutta. Asiakkaan kokema tuotteen sisällön selkeys, eli ulospäin näkyvä tuote, alentaa hänen ostokynnystään, koska silloin asiakkaan ei tarvitse itse olla tietoinen mistä kaikesta tuote rakentuu, vaan asiakkaalle riittää tieto siitä, mitä hän konkreettisesti saa palvelun ostaessaan. Asiakkaan kokemuksen korostaminen tällä tavoin vaikeuttaa myös hintavertailua tuotteistamattomiin palveluihin nähden ja saattaa siksi mahdollistaa korkeamman hinnoittelun. Toisaalta palvelukokonaisuuden tuotteis-

taminen usein myös alentaa tuotteen tuotantohintaa, koska tuotteistamisen avulla palveluprosesseista voidaan karsia pois kaikki epäolennainen ja saada näin parannusta työtehokkuuteen.

Mitkä ovat tuotteistamisen vaiheet? Apunen ja Parantainen neuvovat kirjassaan Tuotteistaminen 2: Tuotteistajan 10 psykologista vipua näin: ”Tuotteista asiakkaallesi ehdotus, joka auttaa häntä päättämään. Keskity markkinoinnissasi muutamisiin kärkituotteisiin. Liian laaja valikoima johtaa asiakkaasi valintahalvaukseen.” (Apunen & Parantainen 2011, 64.) Tuotteistaminen tulee siis aloittaa pohtimalla ja tutkimalla asiakkaan tarpeita suhteessa yrityksen palveluvalikoimaan. Näiden asiakastarpeiden pohjalta rakennetaan yksittäisistä palveluista tuote, eli ehdotus asiakkaalle.

Palvelukokonaisuus, eli näin syntynyt tuote konseptoidaan, eli kuvataan tuote sen toimintoihin ja sisältöihin. Lehtinen ja Niinimäki korostavat asiantuntijapalvelun tuotteistamisen suunnittelun kannalta tärkeitä asioita olevan ainakin seuraavat: ”ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia mukaan lukien räätälöinti ja standardointi, tuotteistamisen vaiheet ja tasot, brändäys ja hinta-laatusuhde.” (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Näiden toimien jälkeen mietitään, suunnitellaan ja toteutetaan syntyneen tuotteen markkinointi. Tuotteistaminen auttaa saamaan markkinoinnista tehokkaamman, koska silloin on olemassa selkeä tuote, jota markkinoidaan erilaisten osapalvelujen sijaan. Parantainen toteaa markkinoinnin tärkeydestä seuraavaa: ”jokainen palveluyritys keksii ennemmin tai myöhemmin saman asian: jos palvelut on tuotteistamatta, markkinoinnista on vaikea saada tehokasta.” (Parantainen 2005, 186.)

Käytännössä yritykset luovat usein samasta tuotteistetusta palvelupaketista kolme erisältöistä versiota. Jorma Sipilä esittää kirjassaan Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen kolme tyypillisintä palvelupakettia, jotka on rakennettu hintahaarukkaa ajatellen. ”Usein rakennetaan kolme palvelupakettia:

- 1) pienasiakkaan edullinen riisuttu peruspaketti,
- 2) keskikokoisen asiakkaan peruspalvelupaketti, jota halutaan ensisijaisesti myydä kaikille, ja
- 3) erikoispaketit, jotka muodostuvat peruspaketista ja lisäosista räätälöidysti eri asiakkaiden tarpeiden mukaan.” (Sipilä 1995, 65.) Tällä tavoin toimittuna yrityksellä on tar-

jota asiakkaan näkökulmasta katsottuna riittävän laaja valikoima, jolloin asiakkaalle jää sopivasti valinnanvaraa.

3.1.1 SERVQUAL-menetelmä asiakaskokemuksen mittarina

SERVQUAL-menetelmä on asiakaskokemuksen mittaamiseksi kehitetty teoreettinen menetelmä. (Grönroos 2007, 84.) Tässä menetelmässä on asiakkaan palveluun liittyvät kokemukset jaoteltu eri osa-alueisiin. Näiden osa-alueiden on määrä auttaa palvelun tarjoajaa palveluidensa suunnittelussa ja kehittämistyössä. Menetelmästä on olemassa erilaisia versioita, alkuperäisessä versiossa on lueteltuna kymmenen asiakaskokemuksen eri osa-aluetta. (Grönroos 2003, 116.) Myöhemmin kehitetyissä versioissa on osa-alueet karsittu vähempään.

Esimerkiksi paljon käytetty versio on viiden osa-alueen malli, josta Grönroos (2003) esittää seuraavanlaisen jaottelun:

- 1 Konkreettinen ympäristö. Konkreettisella ympäristöllä tarkoitetaan yrityksen fyysisiä toimitiloja, materiaaleja ja laitteita. Lisäksi käsite sisältää asiakaspalvelijan ulkoisen olemuksen.
- 2 Luotettavuus. Luotettavuudella tarkoitetaan asiakaspalvelun täsmällisyyttä ja virheettömyyttä, eli palvelu tulee suorittaa sovitussa ajassa ja sellaisena kuin alun perin luvattu.
- 3 Reagointialttius. Reagointialttius mittaa asiakaspalvelun halukkuutta ja nopeutta vastata asiakkaan pyyntöihin. Lisäksi reagointialttiuteen kuuluu tiedonjako asiakkaalle, eli asiakas tulee pitää ajan tasalla palvelun suhteen.
- 4 Vakuuttavuus. Vakuuttavuus mittaa asiakaspalvelijoiden käyttäytymistä luotettavuuden ja kohteliaisuuden suhteen. Lisäksi vakuuttavuutta mittaa asiakaspalvelijoiden asiantuntemuksen taso.
- 5 Empatia. Empatia mittaa asiakaspalvelun kykyä ymmärtää asiakkaan ongelmia ja sitä toimiiko asiakaspalvelu asiakkaan etujen mukaisesti. (Grönroos 2003, 117.)

Tässä työssä on tarkoitus mitata myös SERVQUAL-menetelmässä esiin tulevia, empatian, vakuuttavuuden sekä luotettavuuden ulottuvuuksia. Mittaaminen suoritetaan kyselylomakkeen sekä haastattelun kautta. Tällä halutaan paneutua liiketoiminnan asiakas-

kokemukseen ja sitä kautta tunnistaa mahdolliset kehittämisen tarpeet sekä karsia turhaa. Tästä voidaan olettaa olevan apua myös palvelupaketin tuotteistamista suunniteltaessa.

3.1.2 Asiakaskuuntelusta apua tuotteistamiseen

Asiakkaan kuuntelu -termi on uusia mahdollisuuksia tunnusteleva, vuoropuhelun muoto asiakkaan kanssa. Tässä käsiteltynä kuuntelulla ei tarkoiteta vain kysymyslistoja tai haastatteluja, vaan asiakkaan kuuntelun tulisi olla yrityksen toimintatapa seuloa mm. heikkoja signaaleja tai muuta sellaista, joka antaa syyn ”kaivaa” asiakkaan antamaa informaatiota syvemmältä.

Kirjassaan Asiakkuusosaaminen Hannu Mattinen korostaa kolmea tärkeää aluetta, joihin yrityksissä tulisi asiakkaan kuuntelussa keskittyä:

1. ”käänteentekeviin hetkiin, joissa asiakas sitoutuu tai etäantyy asiakassuhteesta
2. odottamattomiin hetkiin, jolloin osapuolen toinen puoli ei toimi odotetulla tavalla (jolloin asiakkuuden prosessi päättyy) ja
3. osapuolten näkemyksiin yhteistyön kehittymismahdollisuuksista.” (Mattinen 2006, 55.)

Asiakkaan kuuntelu tässä työssä painottuu hiljaisten signaalien tunnistamiseen dokumenttianalyysin avulla. Näitä hiljaisia signaaleja voidaan hyödyntää lähinnä liitännäispalvelujen osalta. Asiakasrekisterejä kronologisesti analysoimalla on mahdollista tunnistaa liiketoimintaamme liittyviä, nousevia trendejä tai muuta markkinatietoa, jota voimme hyödyntää tuotteistamisessa.

3.2 Kohti tuotteistamista IT-palveluja tarjoavassa yrityksessä

Asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä törmätään usein siihen, että palvelun toimittamisen jälkeen asiakas ei ole tyytyväinen lopputulokseen, koska hänen odotuksensa ovat olleet jotain muuta kuin mitä palveluyritys on tarjonnut. Tämä saattaa tapahtua, vaikka yrityksellä olisikin kokemusta vastaavanlaisista toimeksiannoista tai tilauksista.

Erittäin tärkeää onkin, kuten Lehtinen ja Niinimäki (2005) selvittävät, että tilauksen yhteydessä asiakkaalle annetaan mahdollisuus muokata tarjottavaa palvelua yhteistyössä palvelutarjoajan kanssa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.) Tällä tarkoitetaan palvelun räätälöimistä. Palvelun tuotteistamis-räätälöintiä mietittäessä tulee huomioida, että tuotantoprosesseja ei voida täysin ennakoita, koska asiakas on aina mukana palveluprosessissa.” Järvinen ja Grönroos pitävät tuotantoprosessin täydellistä hallintaa mahdottomana juuri tästä syystä: ”Palvelu yrityksessä tuotantoprosessin täydellinen hallinta on miltei mahdotonta, koska asiakkaiden osuus tuotannossa on usein keskeinen.” (Järvinen & Grönroos 2001, 61.)

Nämä seikat on tärkeää huomioida ja tiedostaa ennen tuotteistamiseen ryhtymistä. Asiakkaan mukanaoloa palvelun tarjoamisessa ei voi ylikorostaa; tämän tietävät kaikki, jotka ovat olleet mukana tarjoamassa asiantuntijapalveluita.

3.3 Tuotteistamisen oletetut hyödyt liiketoiminnallemme

Suunniteltaessa liiketoimintaa sekä liiketoiminnan kehittämisen yhteydessä on järkevää luokitella palveluntarjoajayritykset sen mukaan miten paljon erityisosaamista sisältyy kyseisen yrityksen tarjoamiin palveluihin. Tämä sen vuoksi, että sellaiset palveluyritykset, joissa erityisosaamisella ei ole suurta roolia, toimivat pitkälti rutinoituneesti, tarjoten standardisoituja tuotteistettuja ratkaisuja asiakkailleen. Tällöin liiketoiminnallinen ero perinteiseen fyysisiä tuotteita tarjoavaan yritykseen ei ole kovinkaan suuri. Yrityksemme voidaan luokitella erityisosaamista tarjoaviin yrityksiin palvelujen sisältämän tietokomponentin johdosta.

Erityisosaamista sisältävän, osaamisintensiivisen, palvelun tarjoajan täytyy pystyä mukauttamaan tarjoamaansa palvelua usein, jopa lähestulkoon jokaisen toimeksiannon yhteydessä. Tämä seikka tekee asiantuntijapalveluiden tarjonnasta hankalaa ja vaatii erityistä huomiota liiketoimintaa suunniteltaessa ja henkilöstöä valittaessa. Tuotteistaminen on yksi keino saada palvelutarjontaa järjestettyä siten, että ainakin osa tarjottavasta palvelusta olisi ns. standardoitu, eli tuotteistettu.

Nykyisin pääasiallinen tulokseen ja kannattavuuteen vaikuttava resurssi henkisen pääoman lisäksi on käytettävissä oleva aika. Onnistuneen liiketoiminnan tärkein yksittäinen tekijä onkin ajan käyttö. Yksi tuotteistamisen hyödyistä on työprosessien optimointi, jonka tarkoituksena on mm. ajan säästö. Jos tämän tutkimuksen avulla pystytään parantamaan entisestään ajankäyttöä liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsottuna on tutkimus jo oletettavasti johtanut työn tavoitteeseen.

Tuotteistamisen kohdalla analysoidaan jo olemassa olevaa, dokumentoitua aineistoa, jonka jälkeen tutkitaan liiketoiminnan osa-alueita. Lopuksi esitetään tutkimuksen pohjalta tuotteistamissuunnitelma. Miksi juuri tuotteistaminen kehittämisen keinoksi? Tuotteistamisen malli on looginen ja tavoitteiltaan selkeä keino kehittää palveluliiketoimintaa pitkäaikaisen kasvun näkökulmasta.

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TEORIA JA MENETELMÄT

4.1 Tämän kehittämistehtävän teoreettisen lähestymistavan valinta

Tässä työssä käytetyn tutkimusteorian lähestymistavan esiintuonti ja läpikäynti on tärkeää halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Teorian merkitys on lähinnä varmistaa, että tutkimus suoritetaan huolellisesti sekä noudattaen tiettyjä yleisesti hyväksytyjä standardeja ja periaatteita. Hanna Vilka kirjassaan *Tutki ja kehitä alleviivaa teorian merkitystä toteamalla: ”Tieteellisessä tutkimuksessa uusi tieto tuotetaan teorian avulla.”* (Vilka 2005, 24.) Uuden tiedon olennaisuus sekä merkitys pohjaavat vahvasti tutkimusteoriaan.

Vilkan toteamuksen voidaan olettaa viittaavan samaan asiaan kuin Eskola ja Suoranta todetessaan, että: ”Yleisestä teoriasta johdetaan deduktiivisesti yksittäisiä ongelmia ja empirian avulla hankitaan vastaukset näihin kysymyksiin.” (Eskola & Suoranta 2000, 81.) Tämän työn kulku noudattaa näitä periaatteita pyrkimällä tuotteistamistutkimuksen avulla kehittämään palveluyrityksen liiketoimintaa.

Tutkimusongelman lähtökohtien pohtiminen ja analysointi auttaa tutkimuksen lähestymistavan tai -tapojen määrittämisessä. Lisäksi valittaessa lähestymistapaa on tunnettava eri lähestymistapojen ominaispiirteet, niissä parhaimmiksi todetut menetelmät sekä niiden tavoitteet. Tämän jälkeen itse tutkimus on selkeämpi toteuttaa ja tutkimuksen tuloksen voidaan olettaa olevan arvokkaampi, kuin jos tutkimus olisi tehty ilman teoreettisia työkaluja.

Tämän tutkimustyön luonteen vuoksi ei ole tarkoituksenmukaista yrittää mahduttaa sitä minkään yhden teoreettisen lähestymistavan raameihin. Sen sijaan on perusteltua soveltaa työssä työkaluja eri lähestymistavoista, eli poimia eri lähestymistavoista ne piirteet, ominaisuudet ja menetelmät, joiden voidaan olettaa olevan tässä kehittämistyössä eniten hyödyksi. Seuraavaksi käymmekin läpi tämän työn kannalta oleellisten lähestymistapojen piirteet.

Liiketoiminnan kehittämisessä on piirteitä toimintatutkimuksessa sovellettavasta tavasta tuottaa tietoa toiminnasta ja muutoksesta. Työn tavoitteiden osalta tässä kehittämistyös-

sä on piirteitä myös tapaustutkimuksesta, koska tässä tutkimuksessa etsimme tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia tietyn yrityksen tarpeisiin. Koska tarkoituksena on myös toteuttaa ratkaisu, eli tuotteistaa palvelu, näiden ehdotuksien pohjalta, muistuttaa tavoitteiden määrittely kuitenkin vielä enemmän konstruktivistista tutkimusta.

4.2 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

4.2.1 Dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä

”Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta.” (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 121.) ”Se voi olla luonteeltaan toiminnan konkreettien tulosten tallentamista tai suullisia, käsinkirjoitettuja tai painettuja selontekoja näistä toimista.” (Anttila 2005, 204.) Tällaisia aineistoja analysoimalla on tarkoitus saada kirjoitettua selkeä, tiivistetty kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Dokumenttianalyysi auttaa hahmottamaan tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon suurestakin tietomäärästä.

Dokumenttianalyysin käyttö tutkimusmenetelmänä edellyttää yritykseltä tutkimusongelman kannalta oleellista, mielellään johdonmukaisesti kerättyä historiatietoa, jota analysoimalla voidaan olettaa saatavan yhtiölle arvokasta tietoa asiakkaistaan sekä omasta toiminnasta. Evert Gummesson kirjassaan ”Qualitative Methods in Management Research” pitää kunnollista dokumentointia suorastaan edellytyksenä dokumenttianalyysin käytölle tutkimuksessa. ”A necessary requirement of historical analysis is that the company has proper documentation and well-organized records.” (Gummesson 2000, 104.)

Dokumenttianalyysin avulla saatu tieto, yhdistettynä muiden menetelmien kautta saatavaan tietoon, tuottaa osaltaan kattavan tietopohjan tutkimusanalyysille ja niistä tehtäville kehittämisehdotuksille. Dokumenttianalyysistä käytetään kirjallisuudessa myös nimeä sisällönanalyysi.

Milloin dokumenttianalyysi soveltuu käytettäväksi tutkimusmenetelmänä?

Silloin kun on tutkimusaiheeseen liittyvää olemassa olevaa, kerättyä tietoa, mutta se on hajallaan, yksittäisinä tietoina tiedostoissa tai arkistoissa, on järkevää analysoida tämä tieto. Yhteenvedot ja päätelmät tällaisista tiedostoista voivat antaa arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta. Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat dokumenttianalyysin soveltuvuudesta tutkimusmenetelmänä seuraavaa: ”Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa.” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

4.2.2 Avoin haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. (Ruusuvaori & Tiittula 2005, 9.) Haastattelu on paljon käytetty, ”sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta.” (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 95.) Haastattelun avulla tyypillisesti selkeytetään ja syvennetään tietoa tutkimuksen kohteesta, jonka ansiosta haastattelu soveltuu hyvin kehittämistehtävän tueksi. Haastattelusta saatava tieto on laadultaan kvalitatiivista, jonka vuoksi haastattelun tuloksena saatava tieto tulee aina tulkita ja käsitellä tutkimukseen soveltuvaksi.

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Tästä johtuen tulee tutkimuksessa käytettävä haastattelumenetelmä valita ennen haastattelutyypin valintaa aineistonkeruumenetelmäksi. Haastattelumenetelmän valinta kulminoituu siihen, millaista tietoa kehittämistehtävän tueksi aiotaan hankkia. Ojasalon ja Moilasan mukaan ”Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli siihen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastatteli voi joustaa itse haastattelutilanteessa.” (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 95.) Hirsjärvi ja Hurme esittelevät kirjassaan ”Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö” kolme erilaista haastattelutyyppiä ”avoin (strukturoidun), teema- (puolistrukturoitu) ja lomakehaastattelu (strukturoidu)”. (Hirsjärvi & Hurme H 2001, 30.) Tässä työssä keskitytään avoimeen (strukturoidumattomaan) haastattelumenetelmään.

Tässä työssä haastattelulla pyritään saamaan asiakkaalta tietoa tuotteistamistutkimuksen tueksi. Avoin haastattelu tarjoaa mahdollisuuden epämuodollisessa tilanteessa kysyä tutkimuksen kannalta oleellisia asioita ja vastauksista riippuen esittää syventäviä ky-

symyksiä. Ruusuvuori ja Tiittula toteavat: "Tilanteen mukaan haastattelu voi siis muistuttaa enemmän kysymys-vastaustyyppistä toimintaa tai tavallista arkikeskustelua." (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 29.) Tilanteen arkiluonteisuuden takia on mahdollista toteuttaa haastattelu esimerkiksi toimeksiannon yhteydessä asiakkaan tiloissa.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara syventävät avoimen haastattelun kulkua seuraavasti: "Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa." (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 204.) Tämän tutkimuksen kannalta juuri näillä asioilla on oleellinen merkitys haastattelun onnistumisen suhteen, tässä tutkimuksessa halutaan saada selville asiakkaiden oikeat, toistuvat IT-palveluiden tarpeet. Lisäksi haastattelun toivotaan tuovan esille mahdollisia palvelun edelleenkehittämisenäkökulmia.

Milloin haastattelu soveltuu käytettäväksi tutkimusmenetelmänä?

Edellä kävimme läpi avoimen haastattelun soveltuvuutta, mutta tiivistettynä avoin haastattelu soveltuu menetelmäksi erityisesti silloin kun halutaan haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin, halutaan syventää vastauksia tai saatuja tietoja. Tuomi ja Sarajärvi toteavat avoimesta haastattelusta seuraavasti: "Avoin haastattelu on ilmiökeskeinen; tutkimuksen viitekehys, eli ilmiöstä jo tiedetty, helpottaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä, jota hän on tutkimassa." (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76.)

4.2.3 Kysely tutkimusmenetelmänä

Haastattelu ja kysely ovat menetelminä samankaltaisia. Suurimmat erot menetelmien välillä Ojasalon ja Moilasen mukaan ovat kyselytutkimuksen mahdollistama laaja vastauspohja sekä menetelmien tuottaman tiedon laatu. Haastattelun avulla saadaan pääosin kvalitatiivista tietoa kun taas kyselyn avulla saadaan kvantitatiivista tietoa. Hirsjärvi ja Hurme mainitsevat kyselyn vahvuudeksi aineiston analyysin helppouden haastattelusta saatavaan aineistoon nähden, kun taas kyselyn heikkoutena ovat valmiiksi suunnitellut ja rajalliset vastausvaihtoehdot.

Kyselytutkimuksessa on tarkoituksena kerätä paljon tietoa suurelta määrältä ihmisiä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 108.) Kysely eroaa haastattelusta myös siinä,

että kyselylomake on standardi kaikille vastaajille ja se on suunniteltu yksinkertaista vastaamista varten. Tiedonhankinnan kohderyhmä on kyselytutkimuksessa paljon laajempi kuin haastattelututkimuksessa. Kyselyllä saadaan nopeasti ja tehokkaasti etenkin numeraalista tietoa, jonka käsittely vaatii tilastomenetelmiä. Kyselyn keskeisenä heikkoutena tutkimusmenetelmänä pidetään tuotetun tiedon kaavamaisuutta ja kyselyyn vastaajan asiantuntemusta sekä asenteen vakavuutta kyselyn kannalta.

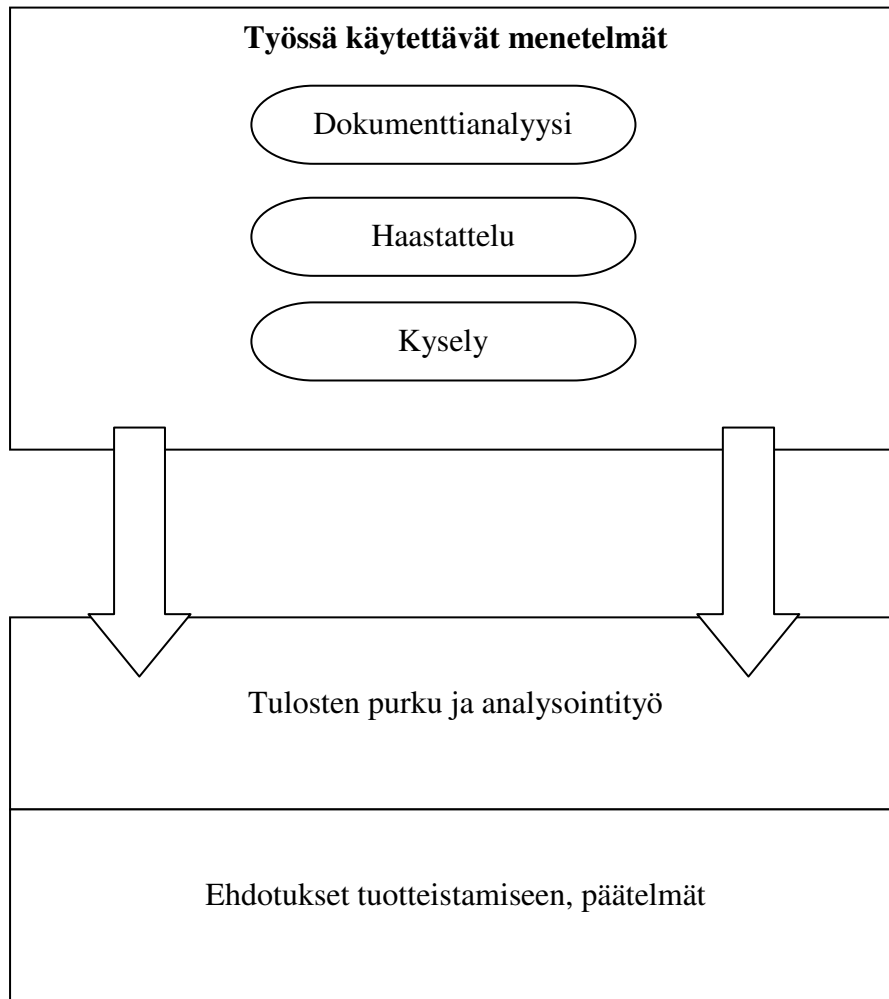
Milloin kysely soveltuu käytettäväksi tutkimusmenetelmänä?

Vilkkä toteaa, että ”Kysely on tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa.” (Vilkkä 2005, 73.) Kysely on suhteellisen helppo ja nopea tapa kerätä tietoa usealta ihmiseltä tutkimuksen tueksi. Kysely antaa vastaukseksi tilastollisesti helposti käsiteltävää tietoa, joiden perusteella voidaan mitata esim. suuntauksia, yleisiä mieltymyksiä tai tapoja. Kyselyn vastauksien luonteen vuoksi kysely harvoin sopii tutkimukseen pääasialliseksi menetelmäksi, mutta se voi antaa arvokasta tietoa muun menetelmän tukena.

4.2.4 Menetelmävalinnoista

Tässä työssä tullaan soveltamaan lähinnä toimintatutkimuksen ja konstruktiiivisen tutkimuksen periaatteita sen osalta, kun ne sopivat tuotteistamisen näkökulmasta. Täten on myös perusteltua valita tässä tutkimuksessa käytettävät menetelmät pääosin näiden teoreettisten lähestymistapojen tutkimuksessa yleisesti käytettyjen ja hyviksi todettujen menetelmien mukaan.

Tämän tutkimuksen pääasialliseksi menetelmäksi valitaan dokumenttianalyysi. Konstruktiiivisessa ja toimintatutkimuksessa eniten käytetyt menetelmät ovat yhteistyöllisiä ja osallistavia. Tällaisista menetelmistä tähän työhön valitaan haastattelu, lähinnä tukemaan dokumenttianalyysia. Lisäksi markkinoinnin suunnittelun sekä yksityisasiakkaiden tarvekartoituksen tarkoituksiin käytetään tutkimuksessa menetelmänä myös asiakkaille jaettua kyselyä. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettuna työssä käytettävät tutkimusmenetelmät sekä niiden jälkeen seuraavat purku- ja päätelmävaiheet.



KUVIO 2. Tutkimuksen menetelmät sekä niiden purkuvaiheet.

5 TOTEUTUSVAIHE

5.1 Toiminnassamme dokumentoitujen tietojen analysointi

Tässä työssä analysoitavat dokumentit ovat yrityksen toimintapäiväkirja sekä laskutustiedot. Tiivistetyn ja oleellisen tiedon hankinta näistä ja sen analysointi tuottaa tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa tuotteistamista ajatellen. Tarkoituksena on dokumentteja tutkimalla ja niistä lukuja koostamalla selvittää kysytyin ja tuloksellisesti kannattavin, eli tuotteistamiselle suotuisin palvelukokonaisuus tarjoamistamme palveluista.

Tutkimme päiväkirjaa ja laskutusta vuoden 2012 osalta ja muodostimme niiden pohjalta käsityksen tähän saakka tarjoamistamme palvelukokonaisuuksista. Näistä koostimme taulukon, josta käy ilmi kysytyimmät palvelukokonaisuudet. Tämän lisäksi laskimme yhteen näiden palvelukokonaisuuksien yritykselle tuoman tuloksen vuoden aikana ja vertasimme sitä muiden palvelukokonaisuuksien tuottamaan tulokseen. Luvut esitetään prosentteina yrityksen kokonaistuloksesta vuodelta 2012. Vuosi 2012 oli liiketoiminnallisesti ajateltuna edellisten vuosien kaltainen vuosi: liikevaihto kasvoi jonkin verran, mutta palveluvalikoiman ja kysynnän suhteen ei ollut juurikaan muutoksia edellisiin vuosiin verrattuna.

Tällä tavoin toteutettuna voidaan saada käsitys yksittäisten palvelukokonaisuuksien merkityksestä yrityksen vuoden 2012 tulokseen. Yrityksen näkökulmasta ei toiminnassa ole lähitulevaisuudessa odotettavissa suuria muutoksia, myöskään IT-palveluiden kysynnän osalta ei suuria muutoksia ole näköpiirissä. Tästä johtuen dokumenttianalyysin avulla saatujen tuloksien voidaan olettaa pätevän myös jatkossa. Tuotteistamisen avulla on myöhemmin tarkoituksena jalostaa kyseisestä, dokumenttianalyysin avulla selvitetystä palvelukokonaisuudesta, entistä tärkeämpi tulonlähde yritykselle.

Dokumenttianalyysissä käytetyt valinnat palvelukokonaisuuskategorioiden suhteen perustuvat sekä käytännön kokemukseen toimeksiantotyypeistä että havaintoihin analyysiä tehdessä. Kategorioiden valinta osoittautui ennakoitua vaikeammaksi, koska kategorioidista oli saatava toimintaamme mahdollisimman hyvin kuvaavia sekä loogisia kokonaisuuksia. Lisäksi ongelmia tuotti se, että yksittäiset toimeksiannot saattavat koostua aihepiireiltään täysin erilaisista palveluista, jolloin tätä analyysiä varten toimeksianto täy-

tyy purkaa osiin. Tässä työvaiheessa oli suuresti apua ydinpalvelu - liitännäispalveluteoriasta. Tunnistamalla ensin ydinpalvelu yksittäisestä toimeksiannosta oli sen jälkeen helpompi määrittää sille kategoria kuin muulla tavoin koettaa määrittää toimeksiannon kategoriaa.

Dokumenttianalyysin pohjaksi jaoimme yrityksemme tarjoamat palvelut kymmeneksi palvelukokonaisuudeksi ja muodostimme näistä seuraavat kategoriat (satunnaisessa järjestyksessä):

1. Tiedostojen pelastamispalvelut
2. Vakuutusyhtiöpalvelut
3. Ohjelmistohuoltopalvelut
4. Vianmäärityspalvelut
5. Verkkopalvelut
6. Viruspoistopalvelut
7. Käyttöönottopalvelut
8. IT - konsultointi
9. Varmuuskopiointipalvelut
10. Muut IT-palvelut

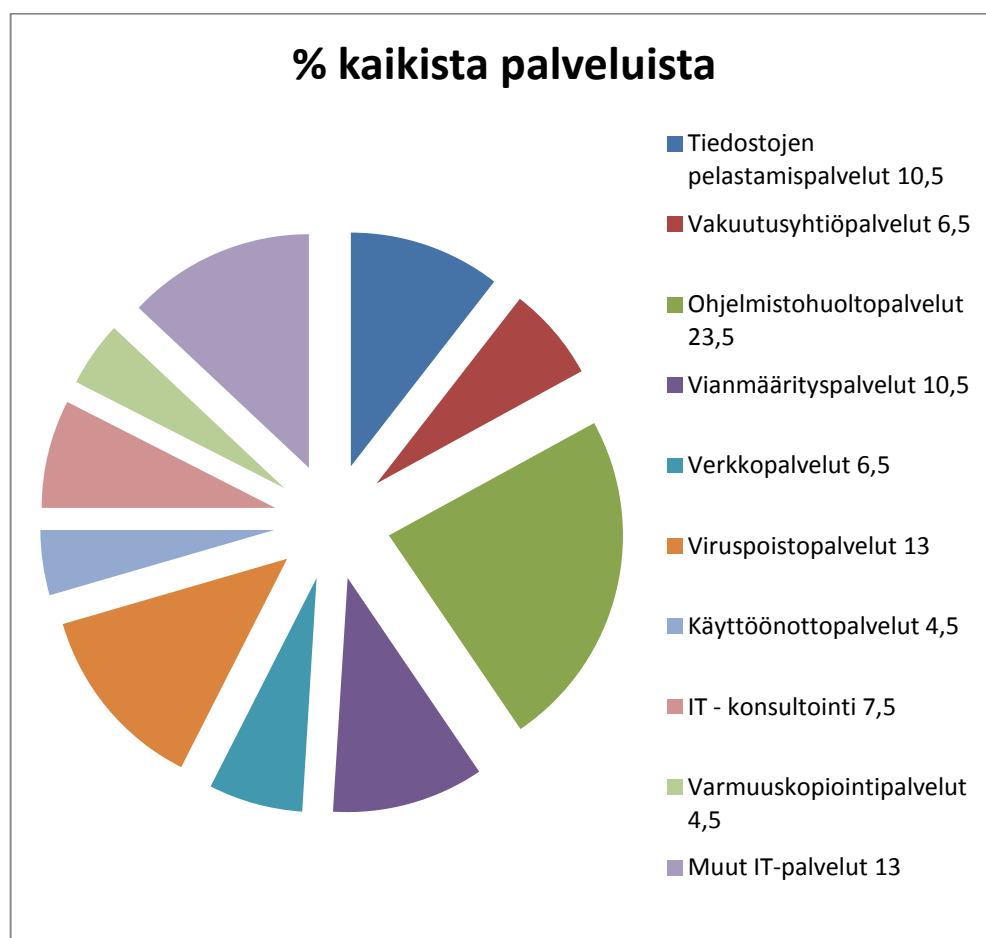
Seuraavassa taulukossa ja siitä tehdyissä kaavioissa esitetään vuonna 2012 tuottamiemme palveluiden jakautuminen kategorioittain sekä niiden tuottama tulos. Luvut esitetään prosentteina, pyöristettynä yhden desimaalin tarkkuudella.

TAULUKKO 1. Yrityksen tarjoamat eri palvelukategoriat sekä niiden osuus kaikista tarjotuista palveluista prosentteina vuoden 2012 osalta.

	% kaikista palveluista
Tiedostojen pelastamispalvelut	10,5
Vakuutusyhtiöpalvelut	6,5
Ohjelmistohuoltopalvelut	23,5
Vianmäärityspalvelut	10,5
Verkkopalvelut	6,5
Viruspoistopalvelut	13
Käyttöönottopalvelut	4,5
IT - konsultointi	7,5
Varmuuskopiointipalvelut	4,5
Muut IT-palvelut	13
yht.	100

Luvut pyöristetty yhden desimaalin tarkkuudella.

*% kaikista palveluista = palveluiden osuus kaikista tuotetuista palveluista.



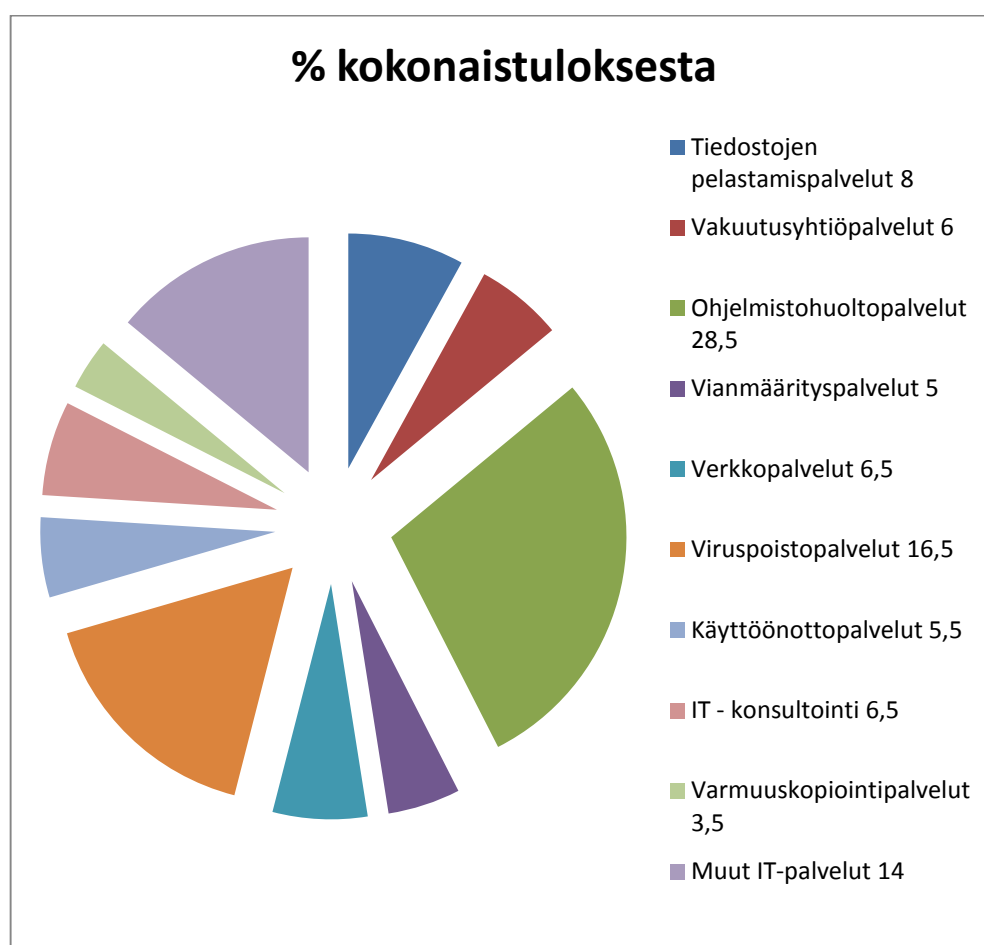
KUVIO 3. Prosenttiosuudet kategorioittain jaoteltuna yrityksen kaikista tarjoamista palveluista vuonna 2012 ympyrädiagrammilla havainnollistettuna.

TAULUKKO 2. Yrityksen tarjoamat eri palvelukategoriat sekä niiden prosenttiosuudet kokonaistuloksesta vuoden 2012 osalta.

	% kokonaistuloksesta
Tiedostojen pelastamispalvelut	8
Vakuutusyhtiöpalvelut	6
Ohjelmistohuoltopalvelut	28,5
Vianmäärittäminen	5
Verkkopalvelut	6,5
Viruspoistopalvelut	16,5
Käyttöönottopalvelut	5,5
IT - konsultointi	6,5
Varmuuskopiointipalvelut	3,5
Muut IT-palvelut	14
yht.	100

Luvut pyöristetty yhden desimaalin tarkkuudella.

*% kokonaistuloksesta = palveluiden tuottama tulos kokonaistuloksesta.



KUVIO 4. Prosenttiosuudet palvelukategorioittain yrityksen vuoden 2012 kokonaistuloksesta ympyrädiagrammilla havainnollistettuna.

Näiden lukujen valossa esiin nousee selvästi ohjelmistohuoltopalvelut suurimpana. Ohjelmistohuoltopalvelut muodostavat lähes neljänneksen kaikista yrityksemme tuottamista palveluista, tuloksen suhteen ohjelmistohuoltopalvelut muodostavat vielä tätäkin suuremman osan kokonaistuloksesta. Muita esiin nousevia merkittäviä palvelukokonaisuuksia ovat viruksenpoistopalvelut sekä muut IT-palvelut, joista kumpikin muodostaa 13 % kaikista tuotetuista palveluista ja vielä hieman tätäkin suuremman osan yrityksen kokonaistuloksesta.

5.2 Avoimella haastattelulla näkökulmaa asiakastarpeisiin

Tuotteistamistyön tueksi suoritettiin kaksi haastattelua asiakasyrityksessämme. Ensimmäinen haastattelu suoritettiin joulukuussa 2012 ja toinen, täydentävä haastattelu tammikuussa 2013. Haastattelut olivat luonteeltaan avoimia ja niiden tarkoituksena oli selvittää asiakasyrityksen tarpeita jatkuville tai toistuville IT-palveluille.

Haastattelulla haluttiin selvittää onko dokumenttianalyysin pohjalta selvitetyn kysytyn palvelukokonaisuuden, ohjelmistohuoltopalvelujen, kohdalla asioita, joita yrityksemme tulisi erikseen tuotteistamisessa ottaa huomioon. Yritysassiakkaiden huomioiminen erikseen on merkityksellistä, koska tällä hetkellä suurin osa yrityksemme tuloksesta tulee juuri yritysasiakkailta.

Kyseinen yritys on pieni, kaksi henkilöä työllistävä maaperätutkimusta Pirkanmaalla suorittava yritys, jossa tietokoneet sekä niiden oheislaitteet ovat monipuolisesti käytössä sekä avainroolissa toiminnan sujumisen kannalta. Yrityksemme on tarjonnut heille pitkäaikaista apua ongelmatilanteissa heiltä kulloinkin tulleen yhteydenoton jälkeen.

Tämä yritys on ollut asiakkaamme jo vuosia, tyypillisesti olemme saaneet heiltä tilauksen 1-2 kuukauden välein. Haastattelut toteutettiin toimeksiantojen yhteydessä avoimen keskustelun muodossa. Kysymykset oli mietitty etukäteen ja jatkokysymykset muotoiltiin osin saatujen vastausten pohjalta.

5.2.1 Ensimmäinen haastattelu

Ensimmäisessä haastattelussa tiedustelimme asiakasyrityksen tyytyväisyyttä nykytilanteeseen. Esitettyjä kysymyksiä oli seuraavat viisi:

1. Toimiiko tekniikka riittävän hyvin?
2. Saako vikatilanteissa meiltä apua riittävän nopeasti?
3. Ovatko laitteet ja ohjelmistot ajan tasalla ja tarvitaanko niiden päivittämiseen tai päivityksien tarkistamiseen säännöllisyyttä meidän puoleltamme?
4. Sujuvatko työt hyvin nykyisellä laitteisto- ja ohjelmistokokoonpanolla?
5. Onko arkipäivän rutiinien sujuvuudessa toivomisen varaa tekniikan tai ohjelmistojen osalta? Jos on, missä?

Haastattelutilanteita ei nauhoitettu, mutta vastauksien asiasisältö kirjoitettiin muistiin heti haastattelutilanteen jälkeen. Vastaukset esitettiin kysymyksiin tarjosivat sekä tuotteistamistutkimuksen kannalta oleellista ja hyödyllistä tietoa että myös tutkimuksen kannalta vähemmän oleellista tietoa. Kysymyksissä on osin toistoa, etenkin ensimmäisen, neljännen ja viidennen kysymyksen osalta, toiston tarkoituksena on saada vastauksia eri kantilta ajateltuna.

Vastauksien asiasisältö ensimmäisen haastattelun kysymyksiin oli seuraava:

1. Tekniikan ja ohjelmien toimivuudessa on parantamisen varaa, liian usein on ilmennyt tekniikasta johtuvia ongelmia. Usein vielä ongelmat tuntuvat ilmenevän köntissä.
2. Olemme olleet tyytyväisiä avun saannin nopeuteen.
3. Uusia versioita ohjelmista tarvitaan lähinnä Autocad-ohjelman sekä muutaman muun ammattiohjelman suhteen parin vuoden välein, muutoin tarve vähäistä. Laitteet ovat osaksi vanhoja, osaksi uusia. Niitä on uusittu tarpeen mukaan.
4. Työt sujuvat nykyisillä ok.
5. Lähinnä, että ohjelmien toimivuus eri tilanteissa olisi varmaa - ohjelmien toimivuus tulisi varmistaa aika ajoin. Tekniikan toimimattomuuden sattuessa on useimmiten kyse huonosta tuurista.

5.2.2 Toinen haastattelu

Toinen haastattelu oli myös luonteeltaan avoin ja sen rooli oli hakea tietoa asiakasyrityksen näkökulmasta dokumenttianalyysin pohjalta määritettyyn myöhemmin tuotteistettavaan palvelukokonaisuuteen. Tätä haastattelua tehdessä oli jo tiedossa, että dokumenttianalyysin pohjalta oli noussut esiin ohjelmistovikapalvelut kysytyimpänä palvelukokonaisuutena.

Toisessa haastattelussa esitettyjä kysymyksiä oli kolme:

1. Minkä tyyppiset ohjelmistoviat aiheuttavat eniten ongelmia yrityksessänne?
2. Helpottaisiko palveluidemme tilaamista yritystarpeiden näkökulmasta tuotteistettu ohjelmistopalvelu, joka sisältäisi ennalta määrättyt asiat ja olisi ennalta määrätyn hintainen?
3. Kaipaatteko meiltä lisäpalvelua, joka toistuisi säännöllisin väliajoin ja sisältäisi tietyt ennalta määrättyt asiat, joiden tarkoituksena olisi varmistaa ohjelmistojen toimivuus, ajantasallaolo ja sujuvuus sekä ennaltaehkäistä mahdolliset kriisitilanteet?

Toisen haastattelun vastauksissa painottui toimivuuden ennalta varmistaminen eli testaus. Vastauksien sisältö kysymyksiin oli seuraava:

1. Aika ajoin tapahtuvat varmistukset ohjelmien ja tekniikan sujuvuudesta saattaisi olla hyvä.
2. Vaikea sanoa, koska äkilliset ongelmat saattavat olla mitä tahansa ja niihin tarvitsemme apua nopeasti ja räätälöidysti..
3. Lähinnä toimivuuden osalta testaukset ja ennalta varmistaminen, jotta työajan hukkaantumiselta säästytäisiin.

Nämä haastattelut eivät tukeneet yritysasiakkaiden näkökulmasta erikseen tuotteistettavaa palvelukokonaisuutta, vaan tukevat käsitystämme siitä, että palveluidemme tuotteistaminen palvelee enemmän yksityisasiakkaiden tarpeita. Yritysasiakkaiden IT-palvelujen kysyntä keskittyy usein äkkiänsiisiin, yksittäisiin tilanteeseen räätälöityihin IT-palveluihin. Asiakasyrityksille tuotteistaminen saattaa olla hyödyksi lähinnä siinä, että heidän on tuotteistettujen palvelujen kautta helpompi hahmottaa tarjoamiamme palveluita, eli markkinoinnillinen näkökulma.

5.3 Kysely tueksi tuotteistettavan palvelun markkinointiin

Tässä työssä kysely suunniteltiin käytettäväksi yksinkertaisen tiedon hankkimiseksi lähinnä tuotteistamistarkoituksiin. Kysely jaettiin talvella 2012-2013 asiakkaille palvelutapahtuman yhteydessä. Tämän työn kannalta kysely oli rajattava muutamaa "avainkysymykseen", jotta saimme kyselylomakkeen täytettynä takaisin mahdollisimman monelta asiakkaalta. Asiakkaille jaettu kyselylomake on tämän työn liitteissä, liite 2.

Kyselyn tavoitteena oli saada hankittua tietoa tuotteistettavan palvelun markkinoinnin tueksi. Eli sen jälkeen kun tuotteistettava palvelu on määritetty ja tuotteistaminen suoritettu, on kyselylomakkeen tuloksista tarkoitus saada hyötyä markkinoinnin kohdentamiseen.

Jaoimme asiakkaillemme viisikymmentä lomaketta ja saimme kerättyä vastaukset kolmeltakymmeneltä. Jaoimme kyselylomakkeita tarkoituksella eri ikäisille miehille ja naisille. Lomakkeessa on esitetty kolme kysymystä liittyen yrityksemme toimintaan asiakkaan näkökulmasta:

1. Mitä kautta löysitte yrityksemme?
2. Otitteko ensimmäiseksi yhteyttä meihin?
3. Mitkä kolme seikkaa ovat tärkeimmät IT-palveluja valitessanne?

Lomakkeissa annetuista vastauksista on koostettu taulukko, joka on myös työn liitteenä, liite 3. Kyselylomakkeen palautti 14 miestä ja 16 naista. Heistä ikäryhmään 0-25 vuotta kuuluu 5 henkilöä, ikäryhmään 25-50 vuotta 13 henkilöä ja 50- vuotta 12 henkilöä.

Kysymyksellä "Mitä kautta löysitte meidät?" on oleellinen merkitys tuotteistettavan palvelun markkinoinnissa. Kyselyssä merkittävimmiä väyliä asiakkaat ovat maininneet hakupalvelu Googlen, luettelomedian Keltaiset Sivut sekä suositukset tuttavilta. Numeropalveluilla (Eniro ym.) on tutkimuksen mukaan vain vähäinen merkitys markkinoinnillisesti. Tuotteistetun palvelun markkinoinnissa siis on järkevää investoida Google-näkyvyyteen, mutta perinteinen luettelomedia Keltaiset Sivut on yhä käytetty media IT-palveluiden etsimisessä.

Kysymykseen "Otitteko ensimmäiseksi yhteyttä Atk-tohtoreihin?" vastasi suurin osa (22 henkilöä) myöntävästi. Huomionarvoista tähän kysymykseen liittyen on, että lomakkeen

palauttaneet ovat myös käyttäneet palveluitamme, joten voimme päätellä, että yrityksemme on hyvin esillä kilpailijoihin verrattuna.

Vastauksissa kysymykseen "Mitkä kolme seikkaa ovat tärkeimmät IT-palveluja valitessanne?" korostuivat asiantuntemus, nopeus sekä hinta. Tämä kysymys on oleellinen, koska suurin osa asiakkaista ottaa yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse ennen toimeksiantoa. Vastauksissa asiantuntemuksen tärkeimmäksi mainitsi 21 henkilöä, nopeuden 19 henkilöä ja sijainnin 15 henkilöä. Asiantuntemus tässä yhteydessä nostaa esiin puhelintiedusteluun vastaamisen merkityksen, eli asiakkaan käsitys yrityksen asiantuntemuksesta muodostuu pääosin ensitiedustelun perusteella. Palvelun saannin nopeus yhtenä tärkeimmistä seikoista on odotettu käytännön kokemuksen perusteella. Asiakkaat odottavat IT-palveluiden hoituvan yhä nopeammin. Vastausten perusteella myös sijainnilla on oleellinen merkitys IT-palveluita valittaessa.

Vastauksien perusteella hintakin on tärkeä tekijä asiakkaalle valintaa tehtäessä, hinnoittelun täytyy kestää kilpailua. Lisäksi suositukset ja palvelun miellyttävyys nousivat esiin varteenotettavina seikkoina, joten myös näihin tulee kiinnittää huomiota toiminnassamme.

5.4 Tuotteistamishdotus tutkimuksen pohjalta

Dokumenttianalyysissä yrityksen tarjoamat palvelut jaettiin kymmeneen, mahdollisimman kuvaavaan ja selkeään osa-alueeseen. Dokumenttianalyysin avulla saaduista tiedoista voidaan luoda selkeä kuva siitä, minkä tyyppisiä palveluita asiakkaat eniten kysyvät. Lisäksi analyysi kertoo, minkä osan liikevaihdosta kukin osa-alue yritykselle tuotti vuonna 2012. Lisäksi voidaan todeta, että vuosi 2012 oli tyypillinen toimintavuosi yritykselle.

Haastattelulla selvisi, että tarjoamamme palvelut soveltuvat perustellummin tuotteistettavaksi yksityisasiakkaita ajatellen. Näin koska yritysten IT-palvelujen kysyntä on usein luonteeltaan äkkinäisiin, räätälöitäviin tarpeisiin perustuvaa kokonaispalvelua. Yksityisasiakkaiden kohdalla taas tuotteistamisen luomat mielikuvat ja valmiiksi rakennetut tuotepaketit saattavat onnistuessaan olla kovastikin kysyttyjä.

Kyselyn tulokset nostavat esiin eritoten mielikuvien ja hinnoittelun suuren merkityksen asiakkaiden IT-palveluiden valinnan yhteydessä. Nämä asiat on tärkeää huomioida tuotteistamista ajatellen. Lisäksi kyselyssä esiin käynyt asiakkaiden toive nopeasta palvelusta on asia, johon tuotteistamisella voidaan vaikuttaa "massaräätälöinnin" keinoja hyöväksikäyttäen.

Tutkimuksessa esiin tulleet asiat huomioonottaen tuotteistettava palvelu on liiketoiminnallisesti perustelluinta rakentaa ohjelmistohuoltopalveluiden kategoriasta. Tuotteistettava palvelu on järkevintä suunnata yksityisasiakkaille ja sen markkinoinnissa tulee painottaa yrityksemme asiantuntevuutta sekä palvelun nopeutta. Tutkimuksen mukaan myös tuotteistettavan palvelun hinnoittelulla on avainmerkitys tuotteistamisen onnistumisen kannalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET

Osaamisintensiivisiä palveluita tarjoavan yrityksen on vaikea erottua muiden yritysten joukosta. Osaamisintensiivisten palveluiden sisältämien tietokomponenttien takia on yrityksen vaikea markkinoida tuotetta ymmärrettävästi asiakkaille, koska asiakas ei useinkaan ole perillä siitä, mitä kaikkea työtä ja osaamista tarjottuun palveluun liittyy. Asiakasta kiinnostaa lähinnä lopputulos, ei se, mitä kaikkea lopputulokseen pääseminen palvelua tarjoavalta yritykseltä saattaa edellyttää.

Lisäksi ollakseen tehokasta pitäisi markkinointi pystyä kiteyttämään korkeintaan muutamiaan avainlauseeseen. Tämä ei osaamisintensiivisiä palveluita tarjoavalta yritykseltä usein onnistu. Tästä johtuen asiakkaan tarve ja yrityksen sitä tarvetta vastaamaan tarjoama palvelu eivät kohta. Tuotteistamisen avulla saattaa yritys pystyä sekä kiteyttämään palvelun asiakkaan kannalta kokonaisvaltaisen ymmärrettävästi että samalla erottumaan muiden yritysten tarjoamasta kilpailusta.

Markkinoinnin helpottumisen lisäksi hyvin tuotteistettu palvelu poistaa turhia työväihteitä ja säästää näin aikaa ja rahaa. Asiakas saattaa myös olla valmis maksamaan lisää siitä, että hän tietää paremmin mitä rahallaan saa verrattuna hajanaisesti markkinoituihin osapalveluihin. Tuotteistamisen haasteena onkin pystyä rakentamaan monista osapalveluista koostuva yhtenä tuotteena markkinoitavissa oleva tuote, joka vastaa hyvin usean asiakkaan tarpeeseen.

Tässä työssä selvitettiin edellytyksiä IT-palveluita tarjoavan yrityksen palveluiden tuotteistamiselle. Tämä tutkimus ei tue tuotteistettavan palvelun rakentamista yritysasiakkaille, koska yritysten kysymät IT-palvelut ovat luonteeltaan äkkinäisten ongelmien ratkomista ja yritys- ja tapauskohtaisesti räätälöityjen palveluiden tarjoamista. Tällä alalla tuotteistamisen voimavarat kannattaa suunnata yksityisasiakkaille tarjottaviin ohjelmistopalveluihin.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan käyttämään myöhemmin hyväksi tuotteistettavia palveluita koottaessa. Tässä tutkimuksessa tuli esille monia asioita, jotka ovat avainasemassa tuotteistamista suoritettaessa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi asiakkaan vuorovaikutuksen korostaminen tuotetta rakennettaessa sekä tuotteistetun tuotteen räätälöintiaste. Räätälöintiasteen pohtiminen on olennainen osa osaamisintensiivisten

palveluiden tuotteistamisessa, koska tällaisissa palveluissa on vain harvoin mahdollista päästä täysin tuotteistettuun tuotteeseen. Rajanveto tuotteistetun ja räätälöidyn palvelun välillä onkin vaikeaa ja joskus jopa mahdotonta. Siksi tärkeää onkin täysin tuotteistetun palvelun sijaan, pystyä tuotteistamaan palvelukokonaisuus mahdollisimman pitkälle, ilman että asiakkaiden tarpeet kärsivät.

LÄHTEET

Anttila, P. (2005). Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi Oy, Hamina.

Apunen, A., Parantainen, J. (2011). Tuotteistaminen 2: Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Talentum. Hämeenlinna.

Eskola, J., Suoranta, J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus, Jyväskylä.

Grönroos, C. (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY, Helsinki.

Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing (Third Edition). John Wiley & Sons Ltd. Chichester, Englanti.

Gummesson, E., (2000). Qualitative Methods in Management Research. Sage Publications, Inc., Lontoo.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Otava, Keuruu.

Hirsjärvi, S. Hurme H., (2001). Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Järvinen, R., Grönroos, C. (2001). Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä.

Lehtinen, U., Niinimäki, S. (2005). Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY, Helsinki.

Mattinen, H. (2006). Asiakkuusosaaminen. Talentum, Helsinki.

Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro, Helsinki.

Parantainen, J., (2007). Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum, Helsinki.

Parantainen, J. (2005). Sissimarkkinointi. Talentum, Helsinki.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L., (2005). Haastattelu - Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.


Sipilä, J., (1995). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY, Porvoo.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Jyväskylä.

Vilkka, H. (2005). Tutki ja kehitä. Tammi, Keuruu.

LIITTEET

Liite 1. Asiakaskyselylomake tuotteistamisen tueksi



Palvelunohjauskysely

1. Sukupuoli

☐ Nainen

☐ Mies

2. Ikä

☐ 0-25 50- ☐

☐ 25-50

2. Mitä kautta löysitte meidät?

☐ Google

☐ Keltaiset sivut (luettelomedia)

☐ Eniron numeropalvelu

☐ Suosituksen kautta

☐ Muuta kautta, mitä?.....

3. Otitteko ensimmäiseksi yhteyttä Atk-Tohtoreihin?

☐ Kyllä

☐ Ei

4. Mitkä kolme seikkaa ovat tärkeimmät IT-palveluja valitessanne?

☐ Hinta

☐ Nopeus

☐ Sijainti

☐ Suositukset

☐ Asiantuntemus

☐ Palvelun miellyttävyys

☐ Yhteydenoton helppous (nopea vastaus, aukioloajat...)

☐ Muu asia, mikä?.....

Paljon kiitoksia vastaamisesta! Kyselyn avulla pyrimme parantamaan palveluamme.

ATK-KOTITOHTORIT puh. 0404 120650 Y-Tunnus 1940615-8 Itsenäisyydenkatu 12 A, 33500 Tampere
 atk@atkkotitohtorit.com www.atkkotitohtorit.com

Liite 2. Palvelunohjauskyselyn tulokset 1 (2)

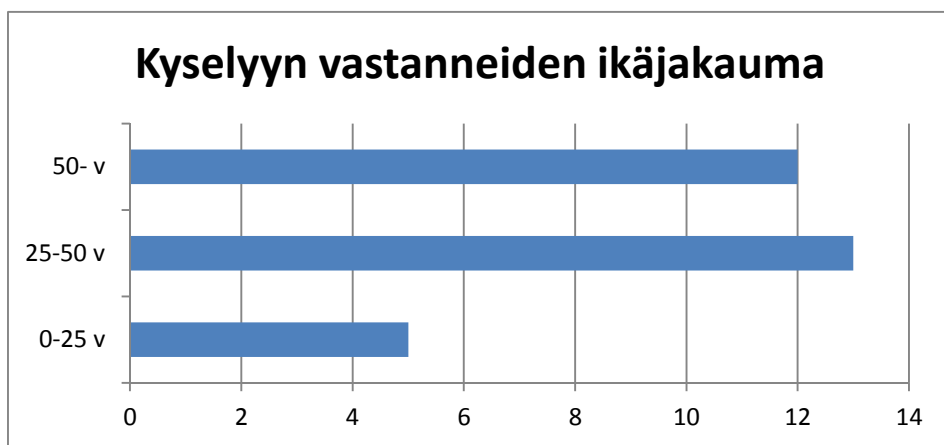
Kyselyyn vastasi:

14	miestä
16	naista

Kyselyyn vastanneista 22 henkilöä otti yhteyttä ensimmäiseksi meihin.

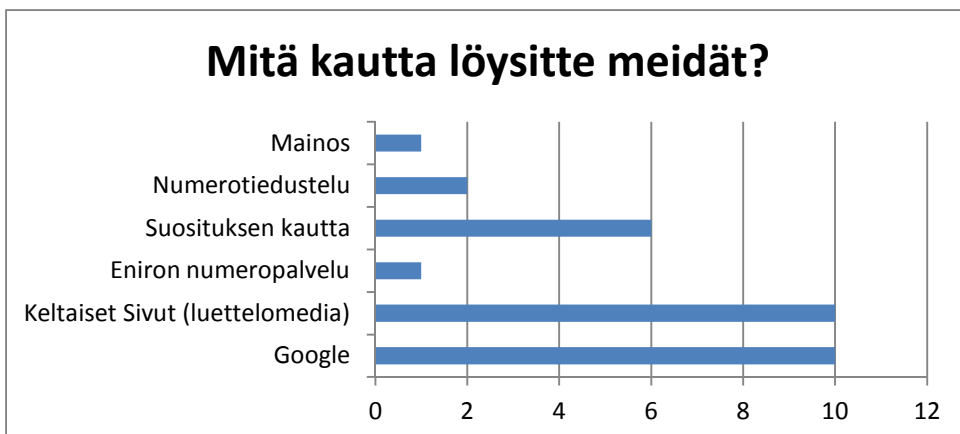
Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

0-25 v	5
25-50 v	13
50- v	12



Mitä kautta löysitte meidät?

Google	10
Keltaiset Sivut (luettelomedia)	10
Eniron numeropalvelu	1
Suosituksen kautta	6
Numerotiedustelu	2
Mainos	1



Palvelunohjauskyselyn tulokset 2 (2)

Mitkä seikat ovat tärkeimmät IT-palveluja valitessanne?

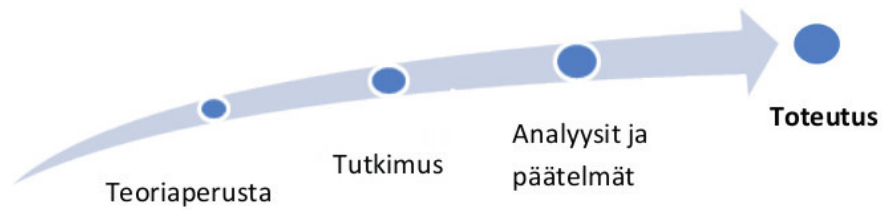
Hinta	12
Nopeus	19
Sijainti	15
Suosituks	8
Asiantuntemus	21
Palvelun miellyttävyys	8
Yhteydenoton helppous	7
Luotettavuus	2



Liite 3. Opinnäytetyön mainosposterit



IT-yrityksen liiketoimintaan kasvua palvelukehittämisen keinoin



Kehittämistehtävän tavoitteena on liiketoiminnan kasvu IT-palveluja tarjoavassa yrityksessä.

Kasvua haetaan palvelun tuotteistamisella, jolloin tavoitteena on:

1. markkinoinnin selkeytyminen sekä
2. tavoitellun asiakassegmenttipohjan laajentaminen.

Tutkimustyö perustuu kirjallisuuteen palveluliiketoiminnasta. Pääasialliset tutkimusmenetelmät työssä ovat asiakaskysely ja dokumenttianalyysi.

Työn tuloksena saatiin tutkimustietoa ja -tuloksia siitä, missä määrin IT-palvelujen tarjontaa ja markkinointia on liiketoiminnallisesti järkevää tuotteistaa.

juho.rous@atkkottohtorit.com 0404 120650